

<<打造优势团队>>

图书基本信息

书名：<<打造优势团队>>

13位ISBN编号：9787100051736

10位ISBN编号：7100051738

出版时间：2007-4

出版单位：商务印书馆

作者：哈佛商学院出版公司编

页数：206

译者：邢三洲

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<打造优势团队>>

内容概要

团队是优秀的组织表现的驱动力量，而经理人会在团队的最终成败上起到关键性的作用。

你对组织和领导团队的工作掌握了哪些必要的知识？

你了解团队的特点吗？

该书为你成为更卓有成效的团队组织者、领导者或成员提供了全套建议，而且总结了使你的团队能够胜出所需要的所有技巧和能力。

本书谈论的主题包括：化解冲突、促进团队成员间的相互依赖；加强团队成员之间的交流；引导团队成员建立共同的愿景；表彰和激励团队的贡献并评估其表现。

<<打造优势团队>>

作者简介

理查德·吕克(Richard Luecke)是哈佛商务指南系列丛中本书和其他几本书的作者。吕克住在马萨诸塞州的塞勒姆(Salem, Massachusetts)。他撰写和编写了与各类商务主题相关的著作逾30本,并发表了几十篇文章。吕克拥有圣·托马斯大学的工商管理硕士学位。

<<打造优势团队>>

书籍目录

序言1 团队的概念——先弄懂这些 为什么非要是团队? 你真的需要一个团队吗? 收益和成本 做用不用团队的决策 小结2 高效团队的基本要素——团队成功的基石 能力 明确的目标及其绩效评估标准 共同目标承诺 人人贡献, 大家受益 支持环境 一致 小结3 组建团队——团队相关人员和团队章程 团队发起人 团队领导 团队成员 协调人 团队章程 把行为与奖励挂钩 小结4 顺利开始——迈出重要的第一步 开一个发起会 确定如何决策 制定工作计划和工作进度计划 订立成功的衡量标准 做预算 创建整合机制 树立行为准则 小结5 管理团队的挑战——领导的关键所在 领导的角色 鼓励团队认同 提防团体盲思 管理团队创新6 像团队一样运转——将想法付诸工作7 虚拟团队——对协作的一项挑战8 做个具有团队精神的人——派给你的最重要的任务附录A: 有用的实施工具附录B: 有效培训的指南附录C: 解决团队问题的指南注释术语表扩展阅读顾问和作者简介译后记

<<打造优势团队>>

章节摘录

团队这个词在各种组织中用得相当随意。老板会跟雇员说：“我们每人都是团队的一员。”团队就意味着统一目标、协作，对有些人来说它还能体现出大家的平等。然而并不是工作场合中结成的每种团体都能够称得上是团队；它们通常只不过是些工作群体而已。在工作群体中，成员们都由同一个经理或主管指挥，而在完成任务时成员相互之间却没有多少合作的必要。

图1—1直观地展现了典型工作群体的成员之间的联系。我们看出，每个雇员都是在经理的指挥下完成自己的任务。协作仅存在于经理和各个雇员之间，而雇员与雇员之间却没有协作的必要。各个雇员只需向老板汇报工作。

许多部门和部门中更小的组织单位都是通过工作群体的模式来开展工作的。每个雇员都直接听命于自己所在群体的领导或经理。每个人只专注于自己的工作，与别人通常没有什么交流。事实上，作为群体领导者的经理也是这样告诫每位成员的：“我们的集体目标就是这样，而这份是要你做的。”

每个人都遵照指示去做，接着目标也就实现了。重要的决策，还有把大家干的零碎工作拼到一起都是老板要做的事；而在团队的环境中，这些正是成员们自己大显身手之处。

工作群体有某些优势。要求协调的事情被降到最低限度。而且，假如具备以下条件：(1)在本小组内成员们不乏实现集体目标所需要的各种技能，(2)工作恰当地做了分配，(3)领导对实现目标所应知道的事情做到心中有数，那么一切工作都不会出问题。当然，传统的工作群体也不少缺点。

经理做决策需要整合各种信息以及每位成员的工作情况，这无疑是很耗费时间的。还有，决策权由一人独揽会比较危险的。

恰恰不同于传统工作群体的是，团队就不仅仅是在同一间屋子中或者在同一个经理指挥下干活的一群人了。

团队由具有互补技能的一群人组成，他们对共同目标做出承诺，由此他们相互依靠。像图1—2所表示的，为了完成共同目标，团队成员之间、成员与领导之间都要进行互动。成员做好自己的工作时需要别人的支持。

他们完成任务时相互依靠；他们需要领导提供资源、在必要的时候给予指导、并与组织中的其他人建立联系。

工作群体的决策权由经理独享，团队的情况截然相反，多个人的实际知识和经验都可以在决策中反映出来，这样的决策当然来得好些。

J. 理查德·哈克曼(J. Richard Hackman)在《领先团队——为取得巨大成就做好准备》(Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance)一书中总结出真正团队的四个基本特征：“有一个团队任务，有明确的工作范围，有控制自己工作进程的特定权力，在一个合理的期限内稳定的成员构成。”

这显然不是给工作群体下的定义。经理们弄清真正的团队和传统的工作群体之间的区别很重要，这样可以避免把二者混淆起来。

正像哈克曼所写到的：“只要做得好，无论哪种战略都会带来好的结果。最坏的是传递混乱的信号：每个人都在各干各的时却非要把它冠名为团队，或者把本是整个团队来承担的任务归到个体成员头上。”

注意：事实上，很多工作群体和团队并不完全吻合上述所给的严格定义。

相反，它们二者身上多多少少都有些对方的特点。

实际上，这两类不同的工作组织单位构成一个渐变的连续体，它们中的大部分工作组织单位位于两端

<<打造优势团队>>

之间的某一点上。

为什么非要是团队？ 各种组织总是为不同的目的而组建不同的团队，下面是其中的一些团队类型：

高级管理团队，发展企业理念、制定企业政策以及确定企业的发展方向。

任务团队，通过实施具体的计划来解决问题和处理机会。

质量团队，处理具体的质量、产量以及服务问题。

自我管理型团队，每天碰头以落实整个的工作流程。

虚拟团队，特定任务把分散在不同地方的各个成员连到了一起。

从实用的立场看，这些分类及其概念的界定并不重要，不同的组织对它们的具体运用也不是十分严格。

不过其中的两个值得研究：自我管理型团队和项目团队。

它们两个是现在用得最为广泛的团队。

自我管理型团队 自我管理型团队是由一群得到授权、处理正在进行的特定任务的人构成的。

大多数情况下，这种团队有权挑选自己的领导和新成员，甚至还可以解雇那些对团队无所贡献或不能达到团队标准的成员。

看看下面这个例子： 在一家小型钢铁厂中，每八个雇员组成一个自我管理型的生产团队。

每个团队都被分配了生产目标的底线，而且都强烈地渴望去赶超目标。

每个团队在需要的时候都有权面试和雇用新成员。

在公司确定的范围内，大家也可以让那些不安全、经常迟到、拉团队后腿的个别成员走人。

团队成员们选举自己的领导，经常是由大家轮流担当，大家一起工作来改善工序和确定进度。

需要维护时他们也有权决定。

这种类型的团队每天做的工作都大同小异。

团队成员对选择最佳方法完成工作有实质的判断，并且他们有确定最佳工序和保持产量增长的意愿。

项目团队 与自我管理型团队不同，项目团队是为处理有固定期限的非常规任务而组织起来的。

期限短的可能只需一周左右，长的会持续一年以上。

工作完成后，团队也就解散了。

对于那些持续时间长、成员多的大项目，常常设有团队领导和项目经理。

看看下面这个项目团队的例子： 菲普斯公司(Phipps Corporation)是一家拥有270名员工的通信公司。

这么多的人远超出了现有办公空间的容纳限度，于是公司谈妥了一项租赁协议——租一个位于几个街区外的新地点作为办公区。

还剩十个月就要搬家了，公司的CEO组织了一个项目团队来处理搬迁的具体细节问题。

人力资源部副经理被CEO任命为该团队的领导，她从各部门中抽调代表作为成员组成团队。

团队要做的事很多。

首先要制定一个计划，决定每个部门都要搬到新办公楼的什么位置。

要做的工作还有：安装信息技术设施、电话，找建筑承包商对楼的结构做一些小的改变，雇个搬家公司，请个办公家具公司来帮着挑选公司需要的办公设施。

人力资源部副经理不是每天都有时间管理团队事务，她就让一个能干的中级经理在接下来的几个月中每天花三分之一的时间来让该项目运转起来。

搬迁工作一完成，这个项目团队也就解散了。

P2-8

<<打造优势团队>>

媒体关注与评论

后记 在商界，“团队精神”十分盛行，它也成了很多跨国公司录用员工的标准之一。事实上，很多人并不明白团队精神到底有怎样的内涵。

本书第八章中提到一句：有团队精神的人是信守承诺的人，能协作的人，有能力的人。这是全书的点睛之笔，非常精炼，它指出了团队精神的三个主要方面，其中每个方面又都隐含着丰富的内容。

首先是承诺，认同团队及其目标后心中才可能涌出真正的承诺，信守承诺才能为团队倾尽所能无私奉献。

其次是协作，只有相互协作才能形成协力优势，这要求良好的沟通，相互协调等。

最后是能力，不仅包括专业技术技能，还包括人际、解决问题、组织等方面的技能，还有学习能力和创新能力等。

如果团队领导和团队成员缺乏团队精神，团队也就丧失了成功的可能。

这也是本书的主要思想。

团队历史悠久，过去也有团队做事的例子，它们也许并无团队之名，确有团队之实。

现代社会让人才的专业化程度愈来愈高，他们是自己所在专业领域中的行家。

而一项工作所需的专业技能是方方面面的。

人才知识的单一与工作所需能力的多样化的矛盾是团队生存的土壤。

把多种具有互补技能的人集聚在一起工作实现一个目标——这便是团队。

恰如器官的移植难以避免受体对供体的排斥反应，新成员对团队环境一时也难以适应，成员间的差异会在团队中形成一些冲突，这就需要协调。

这也就是团队管理的内容。

本书提供了很多行之有效的建议，具有很强的操作性；遵循这些建议，你就能润滑团队之轮，使之工作起来具有高绩效。

本书的写作在内容的广度和深度两方面都下了功夫。

作者并没有囿于一己之见，而是参考了多本与团队有关的论著，更有哈佛商学院出版社的三大品牌期刊——《哈佛商业评论》、《哈佛管理前沿》和《哈佛管理通讯》的支持。

作为指南性的读物这是必要的，它要给读者一种全面的印象，又要在关键之处多施笔墨。

章节的安排由浅入深，写作手法循循善诱，带着读者登堂入室。

你如果能静心地读完这本书一定会有所受益。

翻译的过程是痛苦的，而完成后的感觉是让人欣喜的。

从2006年6月份拿到原书开始下笔翻译到年终定稿，这本书的翻译花去了我半年的时间。

白天工作很忙，每天都有工作定额，我只能利用自己的业余时间，晚上和周末在自己的笔记本电脑上敲出这本书。

经管图书的翻译不同于文学翻译。

文学翻译可以演绎，甚至可以天马行空地发挥；经管图书却不可以，传达原作者的本意是重中之重，而不是饰以华丽的词藻。

我翻译这本书尽量做到实而不华，紧扣本旨。

阅读译文好像品尝被人嚼过甘蔗，失却原著的甜美；我尽量不过多压榨原著的汁液，不让读者感到淡而无味。

然而，这点谈何容易！英汉两种语言存在天然的差异，英美人写文章多长句，句子间又有各种起承转合，以此来体现他们的逻辑性。

汉语中更多灵活的短句，如果照着原文那样译文也用长句就可能让读者觉得拗口费解，如果化长为短又担心在句群的逻辑性上失真。

如何在两者之间寻求一种平衡实在是戴着脚镣跳舞的事情。

我们的经营管理思想多借鉴于国外，有些概念在国外已经很成熟，被广为接受——而我们国内还没有形成统一的说法，还有一些概念国内从来无人提及。

<<打造优势团队>>

如何鉴别、取舍实在是很费脑力的事。

我翻译时，尽量采用通说，有时参考一下港台的通译。

有些概念实在无据可查，我就搜索含有这些词的英文网页进行比较推断，揣测原作者的本意，然后给出一种对应译法，并用括号注出英文；有些地方加了“译注”，帮助读者化解疑团；如有不妥，请行家指正。

网络搜索对我的翻译帮助很大，感觉是自己的“左右手”；有了这把利器，我们就可以凌波信步于浩如烟海的电子资料，披沙拣金，去伪存真。

最后我感谢这本书的责任编辑范海燕女士，感谢她的信任和支持，让我勇挑此担，不致气馁。

她的鼓励是我翻译这本书的支柱。

另外我要感谢那些我有幸结识的以英语为母语的外国朋友。

翻译中牵涉到对原著中难句的理解，我曾多次向他们请教，他们有问必答、耐心点拨，让我感动。

译者 2007年1月

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>